

Tilburg University

Rechterlijke organisatie en organisatie van de rechtspraak

Barendrecht, J.M.

Published in:
Nederlands Juristenblad

Publication date:
2001

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Barendrecht, J. M. (2001). Rechterlijke organisatie en organisatie van de rechtspraak. *Nederlands Juristenblad*, 76(40), 1938-1939.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Rechterlijke organisatie en organisatie van de rechtspraak

Vroeger dacht iedere jurist dat de RO een wet was. Een wet op de Rechterlijke Organisatie, die alles zo regelde dat het wel goed kwam met de rechterlijke macht. Nu zullen de meesten erkennen dat organiseren meer is dan een wet naleven. In de afgelopen jaren heeft het Programma Versterking Rechterlijke Organisatie de gerechten ingrijpend veranderd. Presidenten en andere leidinggevendenden zijn voorbereid op hun rol van 'integraal' manager. Er is een professioneel personeelsbeleid opgezet. Werkprocessen binnen de gerechten werden bekeken en efficiënter gemaakt. De automatisering is aangepakt. Er komt een Raad voor de Rechtspraak, die de leiding zal nemen over de rechterlijke organisatie als geheel. Deze meer concrete maatregelen en plannen staan voor een veel bredere cultuurverandering in de rechterlijke macht: minder individualistisch, minder gericht op alleen juridische kwaliteit; meer teamwerk, doelgerichter, transparanter en meer gericht op dienstverlening.

Twee/derde van de rechters (64%) is het in grote lijnen eens of sterk eens met de reorganisatieplannen. Voor de Raad voor de Rechtspraak en het integraal management bestaan ook ruime meerderheden. Slechts 8% is het sterk oneens met de voorgenomen veranderingen en haakt dus wellicht af of verzet zich. De wel gewekte suggestie dat er een grote zwijgende meerderheid is die het allemaal maar niets vindt, wordt niet gestaafd door de cijfers. Integendeel: dit lijkt zo ongeveer de optimale steun die voor een ingrijpende verandering in welke organisatie dan ook valt te krijgen. Zou de steun nog groter zijn, dan zou men zich vooral moeten afvragen of de veranderingen wel ver genoeg gaan.

In een professionele organisatie weet iedereen in grote lijnen waar de organisatie naar toe wil. Binnen de overeengekomen doelstellingen is er een grote vrijheid bij de wijze waarop de doelen worden gerealiseerd. Dat leidt niet tot anarchie, omdat men bereid is van elkaar te leren over de beste werkmethoden. Hoe staat het op deze drie punten met de rechterlijke macht? De rechters mochten een rangorde aanbrengen in zes mogelijke doelen voor de rechtspraak, die elkaar gedeeltelijk overlappen. Uit Grafiek 5 lijkt te volgen dat de opvattingen over de prioriteiten nog sterk verschillen. Het toepassen van het geldende recht wordt bijvoorbeeld door ongeveer even veel rechters hoog, gemiddeld en laag geprioriteerd. Hoog scoren vooral snelle en adequate dienstverlening, het beslechten van juridische geschillen en het oplossen van conflicten, maar er is altijd nog 18% die dit laatste veel minder belangrijk vindt. Ook het antwoord op de vraag of een rechter in bestuurszaken en civiele zaken pas moet beslissen na een bemiddelingspoging geeft een verdeeld beeld (14% sterk oneens, 41% oneens, 25% eens en 16% sterk eens) (1). En 35% vindt dat rechters te veel tijd moeten besteden aan procestechnische onderwerpen, terwijl 61% dat niet vindt. Nu zijn dit natuurlijk cijfers over de sectoren heen, en is het waarschijnlijk dat stafrechters handhaving belangrijker vinden en civiele rechters conflictoplossing. Toch duiden deze cijfers er op dat rechters nog heel verschillend aankijken tegen de doelen van hun werk. Dat kan in de rechtzaal een wereld van verschil betekenen. Als een civiele procespartij naar een comparitie gaat, kan het bijvoorbeeld nogal uitmaken of de rechter primair bezig is met juridische geschilbeslechting, met conflictoplossing, met toepassing van het geldende recht, of juist met rechtsvorming. Het zou zinvol zijn om te pogen de individuele doelstellingen en de

doelstellingen van de organisatie binnen de sectoren van de rechterlijke macht meer op elkaar af te stemmen. Volledige overeenstemming over de doelstellingen is niet nodig, maar een goed debat hierover zou de kwaliteit van de rechtspraak kunnen verhogen. Als de uitkomsten daarvan dan ook nog aan de klanten worden medegedeeld, zullen de verwachtingen die deze klanten van rechtspraak hebben realistischer kunnen worden.

Welke vrijheid hebben rechters nog om hun werkwijze te bepalen? Bruinsma kwalificeert de stijl van leidinggeven op basis van de enquête als 'welwillend paternalisme', 'top down', maar toch open en vatbaar voor kritiek. Moeten we hier blij mee zijn? Het is een stijl die goed past bij de rechterlijke macht, in de zin dat goed luisteren en vatbaar zijn voor kritiek net zo goed rechterlijke eigenschappen zijn als het denken in hiërarchie en in bevoegdheden die sterk zijn ingekaderd. Ondanks alle beweringen van het tegendeel heeft rechtspraak immers nog steeds veel van het uitvoeren van instructies van anderen als de wetgever of hogere rechters. In zo'n omgeving is het niet verwonderlijk dat leiders en degenen over wie zij leiding geven zich voegen in een patroon van welwillend paternalisme.

Aan de andere kant klopt deze leiderschapstijl niet met wat de literatuur zegt over het leiden van organisaties van hoog opgeleide en zelfstandig werkende professionals. Die zouden, zegt de theorie, veel eigen verantwoordelijkheid moeten hebben en vooral goed moeten worden ondersteund bij het naar hun inzicht zo goed mogelijk verwezenlijken van de gemeenschappelijke doelstellingen. 'Hoe wil jij onze doelstelling van betere juridische geschiloplossing of betere oplossing van conflicten verwezenlijken?' 'Welke hulp heb je daarbij nodig?' De manager van een professionele organisatie zou vooral dat soort vragen moeten stellen. Die vragen zelf beantwoorden en dan vervolgens vertalen in instructies aan de professionals, slaat volgens de boekjes de creativiteit van de professional dood en motiveert hem of haar niet om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Instructies zullen eerst marginaal worden nageleefd en later worden genegeerd. Iedereen doet het op zijn eigen manier. Dit is allemaal theorie, natuurlijk, maar toch.

Hoe staat het met de bereidheid van elkaar te leren? Is de Rechterlijke Organisatie een lerende organisatie? Het is moeilijk om dat te beoordelen op basis van de enquête. Enerzijds is men graag bereid naar cursussen te gaan. Rechters lezen gemiddeld bijna twee uur per week aan vakbladen, en dat is maar 18% minder dan hun voorbeelden, de leden van de Hoge Raad. Anderzijds valt op dat een overgrote meerderheid van 76% de communicatieve vaardigheden van rechters voldoende vindt. Goed, de stelling was wat negatief geformuleerd ('De communicatieve vaardigheden van rechters op de zitting schieten veelal te kort'), maar dat slechts 3% hier kennelijk een belangrijk leerpunt ziet ('sterk eens'), geeft te denken. Bruinsma interpreteert de cijfers zelfs zo dat rechters zichzelf en hun collega's een 8 (7,9) geven voor communicatieve vaardigheden. Ik ben benieuwd of hun klanten het daarmee eens zijn. Mijn interpretatie zou zijn dat rechters best willen leren om beter met klanten en anderen te communiceren, maar dat zij niet beseffen hoeveel kennis en vaardigheden er op dit punt te verwerven zijn. Cleiren wijst er in haar opinie in dit nummer ook al op dat er weinig aandacht is in de rechterlijke opleiding voor de niet-juridische aspecten van het rechterlijk werk.

De communicatieve vaardigheden brengen ons van de interne rechterlijke organisatie naar de rechtszaal. Natuurlijk; het is belangrijk dat de rechters zichzelf goed aan het organiseren zijn. Dat bevordert zeker de kwaliteit en de efficiëntie van de rechtspraak. Maar rechtspraak krijgt uiteindelijk gestalte door interactie tussen rechters en anderen: advocaten, officieren van justitie en procespartijen. Er zit iets merkwaardigs in de ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Niet alleen de rechterlijke macht, maar ook de advocatuur en het openbaar ministerie hebben een enorme inhaalslag gemaakt voor wat betreft hun eigen interne organisatie. Bij juristen in andere posities is dit proces misschien nog wel harder gegaan. Maar uiteindelijk is het resultaat van wat deze mensen doen sterk afhankelijk van de manier waarop met juristen uit andere organisaties wordt samengewerkt. Je kunt je eigen manier van werken nog zo verbeteren, maar als die verbeteringen niet aansluiten bij wat de juristen aan de overkant aan veranderingen hebben aangebracht, is het uiteindelijke effect van alle inspanningen waarschijnlijk gering.

Dit beeld wordt bevestigd door de enquête. Maar liefst 45% van de rechters vindt dat advocaten onvoldoende bijdragen aan het goed lopen van procedures. Het zou te gemakkelijk zijn om dit af te doen als een gebrek aan inzicht van rechters in de rol die advocaten nu eenmaal hebben. De wrijvingen tussen OM en advocatuur, tussen rechters en OM en tussen advocaten onderling lijken ook niet af te nemen. Voorts worden de communicatieve vaardigheden van advocaten en officieren aanmerkelijk lager gewaardeerd dan de eigen vaardigheden, waarbij we al gezien hebben dat het zelfbeeld best eens gekleurd zou kunnen zijn door een gebrek aan inzicht in de mogelijkheden om op dit punt te leren. Dat zal dan ook gelden voor het beeld dat men van anderen heeft.

Dat deze interactie tussen procesdeelnemers kan worden verbeterd, is degenen die verantwoordelijk zijn voor de veranderingen binnen de rechterlijke macht niet ontgaan. In het kader van het PVRO zijn ook standaardprocesregelingen ontwikkeld voor civiele, echtscheidings- en administratieve procedures. Ingrijpende herzieningen van het strafprocesrecht en het civiele procesrecht staan op de agenda. Wel is het opvallend dat bij de externe organisatie van de rechtspraak, de interactie tussen procesdeelnemers, niet de stap wordt gezet die bij het verbeteren van de interne organisatie van de rechterlijke macht wel is genomen. Men opereert nog steeds vanuit de veronderstelling dat rechtspraak organiseren alleen een kwestie is van de goede procesrechtelijke regels. Men kijkt niet naar andere elementen van goede organisatie, zoals duidelijke doelstellingen, vrijheid bij de werkmethoden binnen die doelstellingen en het vermogen om van elkaar en met elkaar te leren.

Mijns inziens toont de enquête dat de tijd langzamerhand rijp wordt voor een Programma Versterking Organisatie van de Rechtspraak. Een programma waarin alle procesdeelnemers samenwerken om de organisatie van de rechtspraak als geheel te verbeteren. Een project zou bijvoorbeeld kunnen gaan over de zitting. In dit project zoeken advocaten, andere procesvertegenwoordigers, officieren en rechters samen naar eigentijdse doelstellingen voor zittingen in verschillende typen zaken: straf-, civiel- en administratief. Zij zoeken naar de beste manieren om deze zittingen te houden. Zij experimenteren met verschillende varianten, waarbij zij ook elkaars rollen spelen. Zij

wisselen know how uit en leggen die vast in protocollen, die geen reglementen zijn, maar voor iedere nieuweling te begrijpen handleidingen met do's en don'ts. Een ander project gaat over de beste manieren om op papier informatie uit te wisselen: van procesinleiding tot vonnis. Rechters formuleren wensen, behoeften en zorgen voor wat betreft de inhoud en de vorm van stukken die door advocaten en officieren worden aangeleverd. Advocaten en officieren gaan na welke informatie zij in ieder geval willen dat de rechter bekijkt. Rechters bezien hoe zij aan de andere procesdeelnemers kunnen overbrengen dat zij bepaalde informatie hebben begrepen, zodat die anderen niet eindeloos hun standpunten hoeven te herhalen. Er komt een dialoog over wat er wel en niet essentieel is in een vonnis. Een derde project gaat over de oplossing van zaken buiten de rechter om: de transactie, de schikking op de gang of het herziene bestuursbesluit. Rechters horen hoe wat zij doen in de rechtszaal invloed heeft op wat daarbuiten gebeurt. Zij leren hoe zij zulke informatie kunnen geven over proceskansen, of juist over hele andere dingen, dat het buiten die rechtszaal beter gaat. De andere procesdeelnemers leren om op het goede moment de juiste soort hulp van de rechter te vragen als de onderhandelingen vastlopen. De rechterlijke organisatie wordt gemoderniseerd en daar is veel draagvlak voor. Nu zou de rechtspraak zelf op een soortgelijke manier kunnen worden aangepakt.

Prof. mr J.M. Barendrecht

Maurits Barendrecht is hoogleraar Centrum voor aansprakelijkheidsrecht Katholieke Universiteit Brabant en redacteur van dit blad

NOTEN

1. Waartoe misschien heeft bijgedragen dat sommige rechters wellicht dachten aan bemiddeling door een derde zoals een mediator.